



## **Trabajo de Graduación del MBA**

# **Sustentabilidad Corporativa en Directv Argentina: situación actual y oportunidades de mejora**

Por:  
Facundo Crespo

Mentor:  
Daniel Friel

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 30 de abril de 2015

# Índice de contenidos

1 Resumen Ejecutivo .....	3
2 Introducción.....	5
3 Marco teórico.....	8
3.1 RSE.....	8
3.2 Sustentabilidad Corporativa .....	8
3.3 Stakeholders .....	9
3.4 Green Business.....	10
3.5 Marketing y Comunicación .....	12
4 La Empresa y su Contexto .....	15
5 Sustentabilidad en Directv Argentina .....	17
5.1 Dimensión Interna de la Estrategia .....	17
5.2 Dimensión Externa de la Estrategia .....	18
6 Estrategia Actual de Sustentabilidad.....	20
6.1 Certificación y diseño de decodificadores .....	20
6.2 Proceso de recupero y reciclado de decodificadores.....	20
6.3 Factura electrónica.....	22
6.4 Centro de distribución nacional .....	22
6.5 Consumo eléctrico de las oficinas centrales .....	22
6.6 Huella de Carbono .....	23
6.7 Great Place To Work.....	23
6.8 Programa Escuela +.....	24
6.9 El Correcaminos.....	25
6.10 Otras acciones de cara a la comunidad .....	25
7 Diagnóstico.....	27
8 Propuestas para mejorar y balancear la estrategia .....	29
8.1 Marketing con causa (Inequidad y pobreza) .....	29
8.2 Cultura de sustentabilidad.....	31
8.3 Recupero de materiales .....	32
8.4 Plan Verde .....	34
8.5 Reciclado de cartón .....	35
8.6 Resumen Sustainable Value Framework .....	37
9 Conclusiones.....	39
10 Bibliografía .....	41
11 Anexos .....	43
11.1 Anexo 1 - Evolución de la cantidad de eventos climatológicos extremos .....	43
11.2 Anexo 2 - Análisis económico del Recupero de materiales .....	44

# 1 Resumen ejecutivo

Desde hace varias décadas, y gracias al surgimiento y crecimiento de organizaciones creadas para defender los intereses de aquellas comunidades y ecosistemas que asumen el costo de las externalidades de las operaciones del sector privado y público, la relación entre las empresas y sus stakeholders ha cobrado vital importancia en el desarrollo de la economía. La economía misma ha debido cambiar su paradigma en ciertos aspectos y lo que antes se analizaba y contabilizaba como costo, hoy forma parte del conjunto de inversiones posibles en la estrategia competitiva de una compañía.

La creciente brecha entre ricos y pobres y la aceleración del calentamiento global sumado a la fluidez irrefrenable de la información por el desarrollo de las telecomunicaciones, han generado un tipo de consciencia adicional en las organizaciones sobre las externalidades de sus operaciones y cristalizado cómo éstas impactan en sus stakeholders. Esta nueva consciencia es lo que muchas de estas compañías han traducido en una estrategia de sustentabilidad corporativa que añade a sus objetivos económicos, objetivos derivados de hacerse cargo del impacto social y ambiental que generan sus operaciones, y al mismo tiempo ganar competitividad al internalizar estos costos.

Es por ello, que el armado de una estrategia de sustentabilidad corporativa debe contemplar una multiplicidad de variables para evitar que la misma se convierta simplemente en un cúmulo de eventos filantrópicos aislados que tengan un impacto esporádico y limitado incapaz de generar un cambio, tanto externo como interno. Stuart L. Hart y Mark B. Milstein lo describen claramente en su paper "Creating sustainable value"<sup>1</sup>. Allí mencionan que una estrategia de sustentabilidad debe contemplar el conjunto de stakeholders a los que apunta y los modos en los que la compañía se relaciona con ellos. Debe contemplar cómo los objetivos, procesos y tareas se interconectan con la estrategia. Debe comprender cuáles son los objetivos internos y externos de cada acción o proceso y cuáles son los drivers de sustentabilidad ligados para poder movilizar y comunicar a los stakeholders correspondientes. Y por último,

---

<sup>1</sup>Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *The Academy of Management Executive*

una estrategia de sustentabilidad corporativa debe incorporar una dimensión temporal que le permita accionar sobre las operaciones actuales sin dejar de lado el futuro sustentable de la compañía. Todo ello se resume en el "Sustainable Value Framework", desarrollado por los autores.

Es en este marco, que este trabajo se dispone analizar la estrategia actual de sustentabilidad de Directv Argentina para identificar oportunidades de mejora. Se hará una descripción detallada de las acciones que actualmente desarrolla la compañía, relacionándolas con el "Sustainable Value Framework" y todos los stakeholders a los que apunta. Al clasificar las acciones en el cuadro, se podrá identificar visualmente si la estrategia actual posee algún desbalance y a partir de allí se enumerarán y describirán una serie de propuestas, también relacionándolas con el cuadro mencionado, para balancear la estrategia y potenciar el resto de las acciones.

Una vez desarrollada la propuesta, se presentarán algunas conclusiones finales que resuman los drivers de generación de valor económico, social y ambiental de la estrategia propuesta.



Universidad de  
San Andrés

## 2 Introducción

Cada vez son más las empresas que buscan incluir dentro de sus operaciones habituales, actividades de responsabilidad social empresarial con el objetivo de afianzar la relación con sus stakeholders para lograr una ventaja competitiva en el mercado al cual pertenecen. Incluso algunas han llegado a desarrollar un área dentro de la empresa con ese nombre.

La responsabilidad social tomó fuerza a lo largo de todo el siglo XX con el surgimiento de organizaciones dedicadas en gran parte a funcionar como nexo entre el mundo corporativo y la comunidad a la cual este mundo afectaba. La Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de Naciones Unidas (ONU), Greenpeace, World Wildlife Fund (WWF), International Organization for Standardization (ISO), todas colaboraron en cierta manera para que la relación entre la economía pública y privada y la sociedad y el ambiente en su conjunto, fuera lo más simbiótica y homeostática posible. Algunas organizaciones mantuvieron la mayor de las diplomacias mediante el impulso de convenciones, pactos internacionales, normas y comisiones específicas, y otras, como por ejemplo Greenpeace, adoptaron una estrategia más radical participando en actividades tendientes a impedir el daño de esta relación en el momento y el lugar de los hechos, sin protocolo ni diplomacia.

A partir de la década del '50 comenzó a relacionarse el término responsabilidad social con las empresas de manera intrínseca, llamándola Responsabilidad Social Empresarial. Howard R. Bowen, en su libro "Social Responsibilities of the Businessman", en 1953 la definió como "las obligaciones de los hombres de negocios de perseguir políticas, tomar decisiones o seguir cursos de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad"<sup>2</sup>. El crecimiento en cantidad e influencia de las organizaciones mencionadas anteriormente otorgó notoriedad a determinados stakeholders por cuyos intereses estas velaban y ello colaboró para la transformación del enfoque de la responsabilidad social empresarial. Este nuevo enfoque, adoptado por el mundo empresario, afirmaba que maximizar las ganancias para los accionistas

---

<sup>2</sup>Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. Harper & Row, Introduction, p. 6.

siguiendo cursos de acción deseables para la sociedad no era suficiente sino que la empresa debía involucrarse activa y proactivamente en mejorar la situación particular de sus stakeholders. Este enfoque, además de apoyarse en los stakeholders, se basó en tres dimensiones concretas definidas por A. B. Carroll<sup>3</sup>: responsabilidades corporativas como las económicas, legales, éticas y filantrópicas; cuestiones sociales de los negocios como los estándares laborales, los derechos humanos, el cuidado del ambiente y la anti-corrupción; y las acciones corporativas, pudiendo ser estas reactivas, defensivas, acomodativas o proactivas.

En la actualidad, muchas empresas, en respuesta evolutiva al pensamiento clásico descrito de la responsabilidad social empresaria, han entendido que no basta con realizar actividades filantrópicas aisladas. Que la responsabilidad social empresaria, si bien es positiva, tiene una forma mucho más beneficiosa de ser practicada tanto para la sociedad como para la empresa misma, y que conceptualmente en la actualidad se la denomina sustentabilidad o sostenibilidad corporativa. Se trata de tomar conciencia desde los procesos, las tareas y la cultura de la empresa de que no deben ser sólo los objetivos económicos aquellos que guíen la estrategia, sino que se deben incluir objetivos sociales y ambientales, y vincularlos "como una palanca de creación de valor al core business"<sup>4</sup> de la compañía para que la misma sea realmente sustentable. Y que este tipo de estrategia debe incorporar a todos los stakeholders con los que la empresa interactúa. Corresponde a una mirada de mediano y largo plazo de la estrategia de la compañía.

En este contexto, podemos ubicar a Directv Argentina como una compañía que ha desarrollado su estrategia de responsabilidad social empresaria, con un área destinada al soporte y desarrollo de actividades que involucran ONGs y algunos grupos selectos de la comunidad; que ha dado varios pasos hacia la sustentabilidad corporativa, de la mano de casa matriz, pero que aún no ha logrado incorporar la conciencia social y ambiental a la cultura de la empresa en su conjunto, ni lineamientos firmes para la generación o adecuación hacia

---

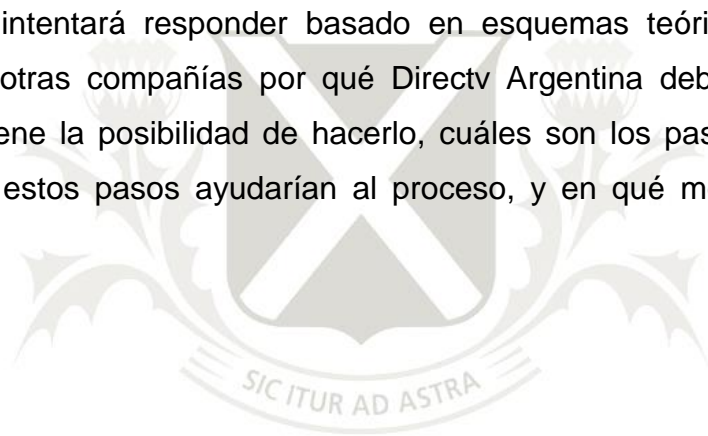
<sup>3</sup>Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 503.

<sup>4</sup>Andreu Pinillos, A., y Fernández Fernández, J. L. (Diciembre 2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard Deusto Business Review*.

procesos sustentables, ni objetivos concretos a las tareas de cada una de las personas que la conforman de manera de que todos estén alineados a una estrategia general de sustentabilidad. Y adicionalmente a esto, la comunicación interna y externa de la estrategia actual y de las acciones que la respaldan carece de penetración y, en algunos casos es inexistente. Por otro lado, tampoco exige a sus proveedores o socios estratégicos comportarse de la misma manera.

En definitiva, Directv Argentina camina hacia la sustentabilidad cuando debería estar corriendo hacia ella.

Este trabajo intentará responder basado en esquemas teóricos y ejemplos prácticos de otras compañías por qué Directv Argentina debe acelerar este proceso, si tiene la posibilidad de hacerlo, cuáles son los pasos que debería tomar, cómo estos pasos ayudarían al proceso, y en qué momento debería darlos.



Universidad de  
**San Andrés**

## 3 Marco teórico

### 3.1 RSE

Si bien la norma internacional ISO26000 define a la RSE como la "responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente"<sup>5</sup>, y de esta manera funciona como un sinónimo de la sustentabilidad corporativa, cabe destacar cómo son interpretados ambos términos por la opinión pública, los medios y el empresariado, desde el punto de vista del texto de Andreu Pinillos y Fernández Fernández, "De la RSC a la Sostenibilidad Corporativa". Para los autores, el primer término, para la opinión pública, está más vinculado a la filantropía tradicional, que está más orientada hacia la asistencia, con pocos procesos de evaluación y seguimiento de las actividades. En este caso hay una acción individual por parte de la empresa y una relación unilateral con la sociedad donde la compañía asiste sin esperar nada a cambio, y sin medir la creación de valor social que la actividad tácitamente genera. Este concepto está más vinculado a la mejora de la imagen de la empresa que a la generación de valor social y ambiental genuinos desde la estrategia central de la compañía. Según lo describen Andreu y Fernández, se ha generado un "efecto halo" alrededor del término RSE, exponiéndolo al público en general como un simple puñado de actividades filantrópicas que una empresa lleva a cabo sin estar necesariamente vinculados a la actividad que la misma desarrolla<sup>6</sup>.

En este sentido, el texto de Porter y Kramer, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy"<sup>7</sup>, remarca la presión que los inversores ejercen sobre la RSE y cómo las compañías han optado por repensar sus estrategias para entender dónde focalizarse y cómo aproximarse a las actividades que generan para evitar que sean un simple costo y pasen a ser una oportunidad para el desarrollo sostenible. Es esta forma de ver la RSE, la que acerca este trabajo

<sup>5</sup> ISO 26000, <http://iso26000.com.ar/2010/11/responsabilidad-social-concepto-iso26000/> (consultada el 28/06/2015)

<sup>6</sup> Andreu Pinillos, A., y Fernández Fernández, J. L. (Diciembre 2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard Deusto Business Review*.

<sup>7</sup> Porter, M. E., & Kramer, M. R. (December 2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*.



al concepto de Sustentabilidad Corporativa que se describe a continuación y sobre el cual se trabajará para encuadrar la estrategia de Directv Argentina.

### **3.2 Sustentabilidad corporativa**

El concepto de sustentabilidad corporativa será tenido en cuenta en los términos en los que lo plantean los autores Andreu y Fernández en su artículo "De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor"<sup>6</sup> y Marc Epstein en su artículo "Thinking straight about sustainability". En ese sentido, se relacionará la sustentabilidad con la creación de valor y el negocio core de la compañía a partir de un triple objetivo o triple bottom line: "ser económicamente viable, ser socialmente beneficiosa y ser ambientalmente responsable"<sup>6</sup>. A la hora de clasificar las distintas acciones propuestas en el trabajo o las que Directv Argentina ya lleva a cabo, se marcará con qué dimensión o dimensiones de este triple objetivo colaboran.

Por otro lado, el trabajo estará encuadrado en el enfoque multidimensional de generación de valor para los accionistas que describen Hart y Milstein en su artículo "Creating sustainable value"<sup>8</sup>. En este artículo, se define nuevamente a la estrategia de sustentabilidad corporativa como aquella que colabora con el desarrollo sustentable de la sociedad y el medio ambiente desde la cadena de valor de la compañía agregando simultáneamente valor económico, social y ambiental y a su vez, se hace un desarrollo esquemático de "las dimensiones clave del valor para los accionistas". En ese esquema, se identifican cuatro cuadrantes que responden a dos dimensiones de la generación de valor para los accionistas. En la dimensión vertical, se trazan dos aspectos del universo temporal de la compañía: el hoy o corto plazo y el mañana o largo plazo. En la dimensión horizontal, se trazan dos aspectos de contexto de la compañía: el contexto interno y el externo. Luego, a cada cuadrante se le agrega la estrategia correspondiente y la ventaja generada para la compañía o "corporate payoff" que se desprende de la implementación de esa estrategia. Para terminar, se agregan los drivers concretos que movilizan la puesta en marcha de cada estrategia.

---

<sup>8</sup>Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *The Academy of Management Executive*

### 3.3 Stakeholders

Una estrategia de sustentabilidad no es robusta si no identifica previamente cuales son los stakeholders a los que apunta con cada acción. Como los definen Andrew Friedman y Samantha Miles en su libro "Stakeholders - Theory and Practice"<sup>9</sup>, stakeholders son todos aquellos individuos o grupos de individuos que pueden afectar o ser afectados por el accionar de una empresa. En ese sentido, no son sólo agentes externos a la compañía como proveedores, competidores, bancos, gobierno, clientes, medios de comunicación, comunidades a las que afecta la empresa, etc., sino que se deben pensar también a los empleados, directivos y accionistas como stakeholders internos. Refuerzan esta idea Mackey y Sisodia en su libro "Conscious Capitalism: liberating the heroic spirit of business"<sup>10</sup>, donde describen la sociedad capitalista actual como una sociedad cada vez más consciente de los impactos que genera y sus consecuencias a largo plazo. Es en este contexto que remarcan cuales son los cuatro principios fundamentales de las compañías que despiertan esa consciencia: un propósito de creación de valor que no es simplemente generar beneficios, líderes conscientes que llevan adelante este propósito, una cultura consciente que trasciende a estos líderes y la integración de los stakeholders. En este último punto es donde marcan que este tipo de compañías identifican a sus stakeholders, los reconocen conectados e interdependientes, y trabajan consistentemente en tratar de generar valor para todos ellos.

Según Epstein, además de clasificar las planes de acción relacionados con la sustentabilidad, es fundamental, para que los managers de la compañía puedan integrar estos objetivos a sus procesos, hacer un business case para cada plan de acción que identifique stakeholders y potencial payoff, y es por ello que las propuestas en el trabajo tendrán un análisis que incluirá a qué stakeholders apunta y las potenciales reacciones de los mismos, describiendo cuáles serían los resultados esperados en el corto o largo plazo.

---

<sup>9</sup> Friedman, A. & Miles, S. (2006). Stakeholders - theory and practice. *Oxford University Press*, 1, 4-8.

<sup>10</sup> Mackey, J. & Sisodia R. (January 2013). *Conscious Capitalism: liberating the heroic spirit of business. Harvard Business Review Press.*

### 3.4 Green Business

En noviembre de 2014, el Banco Mundial publicó el estudio "Turn Down the Heat: Confronting the New Climate Normal"<sup>11</sup>. Esta publicación fue el resultado de una investigación realizada por un amplio espectro de expertos alrededor del mundo y su objetivo fue el estudio del calentamiento global. Este reporte indica que con la temperatura global actual de 0,8°C sobre temperaturas pre-industriales ya se están afectando las cosechas, las líneas costeras y poniendo en riesgo el abastecimiento de comida, agua y energía. Este estudio marca a su vez que hay cada vez más evidencia de que, con el mayor de los esfuerzos por mitigar este calentamiento, para mediados de siglo ya es imposible estar a menos de 1,5°C sobre temperaturas pre-industriales. Indica que si nada se hace, se alcanzará una temperatura global de 4°C para 2080 que haría que los eventos climáticos inusuales y extremos se vuelvan una condición de normalidad convirtiendo al planeta en un lugar de inestabilidad y riesgo. El crecimiento consistente en cantidad y magnitud de picos de calor, el incremento de desastres naturales ocasionados por precipitaciones y el aumento en los períodos y cantidad de sequías son pruebas de ello. El primer anexo (11.1 Anexo 1) muestra la evolución de desastres relacionados con las precipitaciones desde 1960 hasta la fecha. El estudio concluye en que los beneficios de tomar acciones concretas hoy sobre estos cambios que vayan detrás de reducir la huella de carbono y desincentivar el uso de prácticas no sustentables son mayores que sus costos y que mediante este accionar, se podrían evitar la mayoría de los impactos climáticos mencionados manteniendo el clima debajo de los 2°C. Pero que se debe actuar ya.

Stefan Ambec y Paul Lanoie ponen sobre esta problemática una visión desde el entorno de los negocios y la competitividad a través de su artículo "Does it pay to be green? A Systematic Overview"<sup>12</sup>. Describen la manera en que las empresas comienzan a transformar su visión de que es un costo hacerse cargo de la protección por el ambiente por una visión de que es una inversión que

---

<sup>11</sup>World Bank, (2014). Turn Down the Heat: Confronting the New Climate Normal .*Washington DC: World Bank*. License: Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 3.0 IGO (CC BY-NC-ND 3.0 IGO).

<sup>12</sup>Ambec, S. & Lanoie, P. (November 2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *Academy of Management - Perspectives*.

puede llevarlas a un aumento de la competitividad. El artículo destaca la creciente presión sobre las empresas por parte de stakeholders preocupados por el cambio climático. Dada esa presión ineludible y cada vez mayor, los autores reconocen que la sustentabilidad relacionada al cuidado ambiental puede poner a las empresas en una posición ventajosa permitiéndoles incrementar su facturación o reducir sus costos. Incrementar su facturación accediendo a nuevos mercados (clientes interesados en el consumo de marcas sustentables o empresas públicas o privadas que benefician a proveedores sustentables), con productos diferenciales (explotando nichos) o vendiendo tecnología de control de la contaminación (empresas que en su búsqueda y desarrollo de este tipo de prácticas, encuentran mejoras que pueden ser replicadas en otros mercados). La reducción de costos se puede dar por reducción del riesgo asociado a buenas prácticas con los stakeholders (hasta puede promover nueva legislación y aprovechar la ventaja de ser "first-mover"), menores costos de material, energía y servicios (reutilizar los desperdicios, hacer un uso eficiente de la energía, reducir costos de transporte) y reducción del costo de capital (empresas menos riesgosas tienen un menor costo de deuda).

En menos de 3 meses, julio 2015, se celebrará la Tercer Conferencia Internacional de Financiamiento para el Desarrollo<sup>13</sup>. Seguido a esta, en septiembre 2015, se celebrará la conferencia de las Naciones Unidas para la adopción de la agenda de desarrollo post 2015 y por último, en diciembre, la XXI Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático<sup>14</sup>. De estos tres eventos surgirá la agenda de sustentabilidad para los próximos 15 años y el marco de financiamiento necesario para alcanzar las metas planteadas. Las compañías alrededor del mundo deberán prestar mucha atención al resultado de los mismos dado que será a partir de la definición de estas metas que los países legislarán en consecuencia.

---

<sup>13</sup>United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (November 2014). With the goal to finance a sustainable future. <http://www.un.org/en/development/desa/news/financing/with-the-goal-to-finance-a-sustainable-future.html> (consultada el 04/04/2015)

<sup>14</sup>United Nations. Las negociaciones sobre financiamiento para el desarrollo de Naciones Unidas: ¿sobre qué resultados se debería acordar en Adís Abeba en 2015? <http://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2014/12/gc-outcomes-Addis-CSO-Sp.pdf> (consultada el 28/06/2015)

Es en este contexto, que se contemplarán en el trabajo todas aquellas actividades que Directv Argentina ya está desarrollando para colaborar con esta situación y se mencionarán propuestas adicionales para aumentar esta colaboración teniendo en cuenta a su vez cual es el beneficio para la compañía desde el punto de vista de la competitividad.

### **3.5 Marketing y comunicación**

En su artículo del MIT Sloan Management Review, "How social-cause marketing affects consumer perceptions"<sup>15</sup>, los autores Bloom, Hoeffler, Keller y Basurto Meza mencionan cuatro herramientas/estrategias de marketing mediante las cuales una compañía puede dar a conocer su estrategia de sustentabilidad. Esponsorio a una causa, donde con la compra de un producto, se dispara una donación a una causa en particular; Green marketing, donde se hace hincapié en todas aquellas actividades desarrolladas por la empresa para cuidar el medioambiente; Marketing con causa, estrategia en la que la marca se identifica directamente como protectora de una causa en particular; y Marketing social, donde se publicita una causa en las publicidades de la compañía. Mediante estas estrategias, las empresas logran diferenciarse de sus competidores en la mente de los consumidores y ello trae resultados positivos como por ejemplo eficiencias en otras campañas de marketing, la posibilidad de lograr ventas a un precio más alto, el aumento del market share, fidelización de marca y un tratamiento preferencial por parte de stakeholders como entes reguladores, bancos y nuevos inversores.

Según un estudio de Meaningful Brands<sup>16</sup>, compañía de Havas Media Group dedicada al estudio del futuro sustentable de las marcas, "9 de cada 10 argentinos consideran que las empresas deberían estar activamente involucradas en buscar soluciones" en materia social y ambiental y que el 64% de los 5.400 encuestados están dispuestos a pagar un 10% más por productos social y ambientalmente responsables.

Utilizar a los medios como un canal de comunicación es otro de los temas a

---

<sup>15</sup> Bloom, P. N., Hoeffler, S., Keller, K. L. & Basurto Meza, C. E. (2006). How social-cause marketing affects consumer perceptions. *MIT Sloan Management Review*.

<sup>16</sup> Meaningful Brands. Principales resultados del estudio en Argentina. <http://meaningfulbrands.com.ar/prensa/pdf/FactsheetMBAArgentina2012.pdf> (consultada el 08/02/2015)

tener en cuenta para implementar esta estrategia. Facilitar a la prensa la información relacionada a cuestiones sociales y medioambientales para que se le de un tratamiento tal que capte el interés de la gente es clave para poder combinar la estrategia de marketing con la de comunicación. Los temas sociales y ambientales son de alto interés para la sociedad y alta relevancia. En términos de David Baron en "Business and Its Environment"<sup>17</sup>, son temas de extensa cobertura porque generan que el público tome una posición respecto a ellos. Por ello es clave el tratamiento que se le da al tema y para ello fundamental colaborar con los medios, trabajando para que el tratamiento sea tal que beneficie la estrategia de la compañía.

Entonces, para capitalizar el comportamiento mencionado por parte de los consumidores, es necesario coordinar la estrategia de sustentabilidad de la compañía con las herramientas del marketing mencionadas y una estrategia con los medios de comunicación adecuada. De esta manera mejorar el valor de marca, aumentar el market share y de esa forma, traducir los esfuerzos en un aumento de revenues que permitan financiar nuevos proyectos de sustentabilidad.



Universidad de  
San Andrés

---

<sup>17</sup>Baron, D. (2013). Business and its environment. Stanford University. *Pearson Prentice Hall*.

## 4 La Empresa y su Contexto

Actualmente Directv se encuentra en un proceso de fusión con la compañía AT&T que está sujeto a aprobaciones regulatorias y que se espera esté definido y completado durante la primera mitad de 2015. Dicho esto, aún no tiene sentido hacer conjeturas ni describir un futuro incierto. Por ello, esta fusión no será tomada en cuenta en este trabajo.

Directv es una compañía líder en entretenimiento en los Estados Unidos y Latinoamérica. Sus dos unidades de negocio, Directv US y Directv Latin America trabajan constantemente para adquirir, promover, vender y distribuir programación de entretenimiento digital vía satélite a suscriptores residenciales y comerciales.

La visión de la compañía es hacer de Directv la mejor experiencia de video en cualquier momento y lugar dentro de los Estados Unidos y Latinoamérica, combinando contenido único junto con innovación tecnológica y un servicio al cliente líder de la industria.

En 2014, las revenues ascendieron a 33.260 millones de dólares en total correspondiendo 26.001 y 7.061 a Directv US y Directv Latin America respectivamente.

Directv cuenta con más de 16.900 empleados y 20,4 millones de suscriptores

en US y más de 15.000 empleados y 19 millones de suscriptores en Latin America. Particularmente en Argentina, Directv cuenta con 4.500 empleados y más de 3 millones de suscriptores siendo el tercer país de la región detrás de México y Brasil, en cuyo territorio Directv funciona como Sky Brasil. Argentina representa el 40% de la facturación de Directv Panamericana, que no incluye Brasil ni México.

Las principales fortalezas de Directv Latin America, donde Argentina se encuentra inmersa son su amplia cartera de clientes, que le permite obtener términos de contratación de programación favorables, sumado a apalancamiento que le genera Directv US. Ser una marca líder a nivel regional en lo que es video entretenimiento digital por su alta calidad de imagen y sonido (100% digital) que lo distingue de sus competidores. Y por último, su desatacada y premiada atención al público en la industria de acuerdo con "2014 American Customer Satisfaction Index"<sup>18</sup>, que la pone en el primer puesto de la industria de telecomunicaciones e información.

Su principal competencia tiene que ver con cable operadores que a su vez ofrecen servicios de internet y telefonía móvil. Este es un riesgo latente a la hora de ofrecer el servicio y Directv tiene cómo una de sus estrategias lograr salvar esta brecha competitiva durante los próximos 2 años.

San Andrés

---

<sup>18</sup> ACSI (May 2014). ACSI Telecommunications and Information Report 2014. <http://www.theacsi.org/news-and-resources/customer-satisfaction-reports/reports-2014/acsi-telecommunications-and-information-report-2014/acsi-telecommunications-and-information-report-2014-download> (consultada el 25/06/2015).





## 5. Sustentabilidad en Directv Argentina

Desde 2011 Directv Argentina ha incorporado a su estrategia de sustentabilidad un reporte de sustentabilidad anual, que permite conocer brevemente las acciones que la compañía desarrolla para mejorar la relación con sus diferentes grupos de interés.

En esta sección se analizarán desde el punto de vista del marco conceptual descripto anteriormente, cada una de las acciones que forman parte de la estrategia actual y cuáles son las oportunidades que Directv Argentina tiene por capitalizar.

Haciendo foco en el "Sustainable Value Framework" desarrollado por Hart y Milstein, se encuadrarán las distintas acciones actuales para entender el desbalance que aún posee la estrategia de sustentabilidad de Directv Argentina. Luego, se analizarán propuestas de mejora para las acciones actuales y nuevas propuestas, identificando los cuadrantes en donde agregan valor y los grupos de interés a los que impactan, teniendo en cuenta todos los stakeholders, tanto externos como internos. En algunos casos incluso se harán

análisis económicos para entender la inversión que conllevan.

### **5.1 Dimensión Interna de la Estrategia**

La dimensión interna de la estrategia de sustentabilidad de Directv Argentina tiene que ver con todo aquello que la compañía realiza puertas adentro para mejorar y proteger sus propios activos organizacionales, su conocimiento, sus habilidades y capacidades<sup>19</sup>. En esta dimensión es necesario diferenciar actividades que tienden a proteger y agregar valor a la actualidad del negocio, mediante de reducción de costos y riesgos, mientras que por otro lado existen actividades que buscan enfocarse en futuras tecnologías para atender el mercado con nuevos productos y servicios, posicionando a la compañía en el plano de la innovación y el reposicionamiento.

### **5.2 Dimensión Externa de la Estrategia**

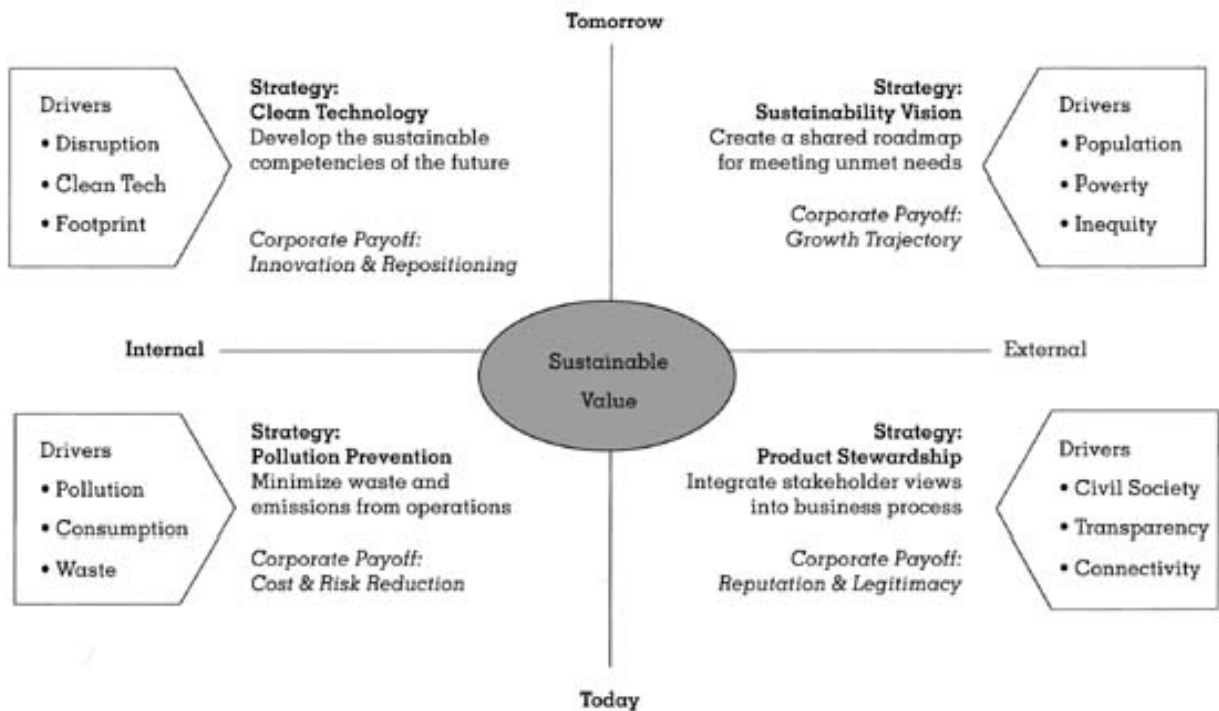
La dimensión externa de la estrategia de generación de valor vía actividades sustentables de Directv Argentina tiene que ver con la relación de la compañía con los grupos de interés externos y mantener ese canal de comunicación fluido para colaborar con ellos potenciando sus capacidades mientras que la compañía incorpora nuevas perspectivas y conocimientos.

Esta dimensión también se divide en acciones de corto plazo, tendientes a generar una mejor reputación y una mayor legitimidad en las comunidades a las que Directv Argentina alcanza con sus operaciones, y de largo plazo, tendientes a demostrar al público en general pero sobre todo a los accionistas, cuál es el camino de crecimiento futuro que hacen de la compañía un modelo de negocios sostenible en el tiempo mejorando la oferta de productos y servicios e incorporando nuevos mercados.

El siguiente cuadro o "Sustainable Value Framework"<sup>19</sup> resume lo expuesto:

---

<sup>19</sup>Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *The Academy of Management Executive*



Fuente: Creating Sustainable Value. Hart & Milstein. Academy of Management Executive. 2003

En este marco, encontramos que Directv Argentina ya está realizando actividades que colaboran con la generación de valor sostenible. Estas actividades no necesariamente se encasillan en un cuadrante sino que muchas, simultáneamente activan drivers relacionados con estrategias distintas y distintos stakeholders.



## **6 Estrategia Actual de Sustentabilidad**

### **6.1 Certificación y diseño de los decodificadores**

Todos los productos de Directv Argentina están certificados por Energy Star<sup>20</sup>, el programa de la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos, que establece parámetros para el desarrollo de productos eléctricos con consumo eficiente de electricidad. En 2011, la compañía incorporó al mercado local el decodificador L14 tanto para el servicio post-pago como para el prepago. En relación a sus antecesores, este es un decodificador pequeño que colabora a reducir el consumo de energía eléctrica de los clientes en un 29%, utiliza un 43% menos de cartón para su embalaje y su traslado implica un 64% menos de consumo de combustible. Actualmente este decodificador representa el 46% de los decodificadores activos en suscriptores totales y para los próximos 10 años, se prevé tener el 95% de la base activa con decodificadores aún más ecológicos. Con esta estrategia, Directv Argentina no sólo reduce el costo de

---

<sup>20</sup>Energy Star. About Energy Star. <http://www.energystar.gov/about/> (consultada el 07/02/2015).

sus materiales y del consumo de combustible, sino que colabora con el cliente al proporcionarle una fuente de consumo de energía eléctrica menor superando la experiencia de entretenimiento. Como payoff por esta estrategia, la compañía mejora su reputación y legitima sus productos aunque más adelante se analizará un oportunidad de mejora.

## **6.2 Proceso de recupero y reciclado de decodificadores**

Desde hace 13 años, Directv Argentina implementó un proceso de recupero y reciclado de decodificadores. Este proceso consiste en hacer llegar a los depósitos del operador logístico los decodificadores que retornan de las casas de los clientes por 3 motivos distintos:

a- Cancelación de suscripción: en este caso Directv Argentina contrata empresas especializadas en el recupero de estos equipos que tienen cobertura nacional para evitar que haya clientes a los que no se les recupere del decodificador. Algunas de estas empresas, una vez que preseleccionan los decodificadores, realizan el proceso de reciclado en sus centros de recupero y los entregan al centro de distribución regional para evitar el traslado innecesario. Sólo lo hacen con aquellos decodificadores que están casi nuevos. En promedio, el éxito de este tipo de recupero es del 75% y el objetivo es del 85%. Directv Argentina tiene aquí una oportunidad de mejora.

b- Atención técnica: todos los decodificadores sufren el desgaste lógico del uso y ello provoca que muchos tengan fallas técnicas. Al detectarse la falla, el cliente llama para que Directv Argentina le brinde una solución. Cuando el técnico acude al domicilio, cumpliendo con el debido proceso de asistencia técnica, descarta inconvenientes periféricos y si la falla está en el decodificador y no tiene solución en el domicilio, procede a realizar el cambio. Estos decodificadores fallados vuelven al centro de distribución del operador logístico de Directv Argentina.

c- Cambio de tecnología: por último, otra forma en que Directv Argentina recupera decodificadores, tiene que ver con los cambios de tecnología por parte del cliente. Cuando éste solicita un servicio superior o decide reducir el plan, en la mayoría de los casos se le debe hacer un cambio de decodificador.

Este cambio también colabora con el recupero de Directv Argentina.

Una vez recuperados, exceptuando aquellos que fueron re-usados por las empresas recuperadoras, los decodificadores viajan al centro de reciclado propio de Directv Argentina ubicado en el Centro de Distribución Nacional. Allí se procede de acuerdo a normas de reciclado regionales propias de Directv Argentina y en base a los resultados obtenidos en los testeos preliminares, se distribuyen los decodificadores y sus repuestos y embalajes a las distintas empresas de reciclado certificadas por Directv Argentina para que éstas, en el transcurso de 3 semanas realicen los trabajos para dejar los decodificadores listos para ser instalados nuevamente.

En 2014 se recuperaron 610.000 unidades y se reciclaron 501.000. Generando un ahorro en compras de equipos nuevos de USD 29,8MM. Para 2015 se espera un año record con 652.000 unidades a recuperar y 716.000 unidades a reciclar generando un ahorro estimado en compras de equipos nuevos de USD 40,5MM.

En este caso, la estrategia claramente está enfocada a la dimensión interna, generando menor cantidad de compra de equipos, reduciendo el capital inmovilizado dado que los decodificadores en stock tienen un valor menor al de uno nuevo, y evitando que el decodificador sea desechado por el cliente, por lo tanto, ganando control sobre los propios residuos de Directv Argentina e internalizando los costos.

### **6.3 Factura electrónica**

Esta acción fue una combinación interna y externa dado que se redujo el consumo de papel y se involucró a los clientes en la acción. Desde 2010, año en que se implementó esta iniciativa, hasta la fecha, se han sumado 120.000 clientes. Esto generó un ahorro en papel de 12.960 resmas de hojas A4 o, lo que es igual, 34toneladas de papel.

A su vez, y para ligar esta acción a una causa concreta, por cada adhesión a factura electrónica, Directv Argentina dona los fondos necesarios para proteger un metro cuadrado de bosque chaqueño a través de la fundación Banco de

Bosques. Este complemento le da un sentido concreto a la iniciativa, funciona como acelerador de la misma y le da legitimidad.

#### **6.4 Centro de Distribución Nacional**

En 2014 Directv Argentina unificó los cinco centros de distribución del área metropolitana de Buenos Aires en un solo Centro de Distribución Nacional. Ello redujo los transportes inter-depósito, lo que significó un ahorro de 890 litros de diesel por mes desde la implementación.

#### **6.5 Consumo eléctrico en las oficinas centrales**

El edificio en donde funcionan las oficinas administrativas de Directv Argentina fue diseñado para reducir el impacto ambiental, dando prioridad a la iluminación natural. Ello se complementa con luminarias de bajo consumo, monitores LCD y computadoras "all in one" que reducen en un 50% la electricidad utilizada. En 2013, la energía eléctrica consumida por empleado se redujo en un 17%. En este caso, esta forma de llevar adelante sus operaciones tienen que ver directamente con el primer cuadrante dado que se busca la reducción de costos vía bajo consumo.

#### **6.6 Huella de carbono**

Desde 2012 Directv Argentina mide su huella de carbono en un esfuerzo por reducir el impacto ambiental de su modelo de negocio. Su objetivo para el 2014 fue reducir un 10% las emisiones directas de CO<sub>2</sub> (resultados aún sin publicarse). Esta medición se hace mediante la herramienta elaborada por la organización internacional The GHG Protocol Initiative y en 2013 arrojó un resultado de 2.403 (en TnCO<sub>2</sub>eq) emisiones directas directamente relacionadas con el combustible consumido por vehículos de Directv Argentina y el combustible consumido por los generadores eléctricos de back-up.

Le medición de la huella de carbono y la búsqueda de reducción de la misma tienen que ver directamente con el reposicionamiento de la marca y la búsqueda de diferenciación a partir de ofrecer la mejor calidad de servicio con el menor impacto posible al ambiente. Aquí sin embargo se identifica una

oportunidad de comunicación dado que los stakeholders no conocen la genuina preocupación de Directv Argentina por el ambiente.

### **6.7 Great Place to Work (GPTW)**

El ambiente laboral y las oportunidades funcionan como motor interno para reducir los costos y riesgos asociados al grupo de interés interno encargado de la implementación de la estrategia de la compañía: los empleados.

En ese sentido, el indicador que resume todas las aristas relacionadas con este stakeholder es el de GPTW.

El 2014, Directv Argentina se ubicó en el 9no. puesto entre las mejores empresas para trabajar en Argentina con más de 1000 empleados<sup>21</sup>.

Ello se debió a varios pilares sobre los que se fundamenta la política de recursos humanos de Directv Argentina:

- Un proceso de selección sólido y explorativo, con programas especiales para jóvenes profesionales.
- Una inducción dedicada para lograr una integración acorde.
- Programas de capacitación con más de 90 cursos por año y más de 2000 participantes.
- Proceso de evaluación de desempeño sistematizado con instancias de calibración y feedback.
- Diversidad en integración en la contratación.
- Programa de beneficios completo desde flexibilidad laboral hasta actividades deportivas y vacaciones más largas de lo estipulado por ley.

### **6.8 Programa Escuela+**

Directv Argentina ha desarrollado una herramienta que permite que 182

---

<sup>21</sup> Great Place to Work. <http://www.greatplacetowork.com.ar/mejores-empresas/mejores-empresas-argentina/las-mejores-en-argentinamas1000> (consultada el 15/03/2015)



escuelas de todo el país, 362 docentes y más de 500 alumnos puedan acceder a contenidos educativos específicos que los ayudan a guiar, complementar y enriquecer el aprendizaje. A través de una alianza con Discovery en la Escuela, Microsoft, Fundación Torneos y National Geographic, y con el apoyo del Banco Mundial, Directv Argentina logró llegar a escuelas desde Base Esperanza en la Antártida hasta Orán en Salta.

Dado que Directv Argentina es la única operadora de televisión capaz de alcanzar todos los puntos del país, la estrategia de integrar la visión de los stakeholders a los procesos del negocio debe necesariamente considerar a todo el país como comunidad plausible de generación de valor. El resultado de esta iniciativa tiene que ver con la reputación y la legitimidad de la compañía.

Desde 2014, Directv Argentina ha involucrado a muchos empleados en este proyecto, que voluntariamente se postulan para funcionar como nexo entre la compañía y la escuela para velar por el correcto funcionamiento y utilización de la herramienta y brindar asistencia si es necesaria.

## **6.9 El Correcaminos**

Directv Argentina, desde hace varios años trabaja en conjunto con la cooperativa El Correcamino, que pertenece a un ex-cartonero que, interesado por la higiene y la seguridad, cambió su forma de trabajar y creó una cooperativa que hoy es el sustento de más de 20 familias.

Lo que hace la empresa para colaborar con esta cooperativa es juntar el cartón que forma parte del desecho propio de la operación en las bases operativas para que la camioneta de la cooperativa, que el año pasado Directv le donó, lo retire y lo procese para vender a plantas recicladoras.

En 2013 Directv donó más de 27 toneladas de cartón que la cooperativa procesó para beneficio de las familias que trabajan en la misma.

Además, El Correcamino recibe otros materiales reciclables que provienen de la operación de Directv Argentina como film stretch, precintos, zunchos, etc.

Todos ellos son también recolectados en las bases operativas para luego ser retirados.

Una oportunidad de mejora es que no sólo sean las bases operativas las que acumulen este tipo de residuos, sino que El Correcamino también retire desperdicios de los distintos centros de distribución del operador logístico de Directv.

### **6.10 Otras acciones de cara a la comunidad**

- Padrinazgo de la escuela N°32 de Vicente López.
- Apoyo al programa Botines Solidarios que utiliza al rugby como herramienta de transformación social mediante la organización de eventos.
- Donaciones a diferentes organizaciones cada vez que Sebastián Armenault (ultramaratonista) corre un maratón.
- Apoyo a la asociación civil Alegría Intensiva, que promueve el acompañamiento a niños enfermos u hospitalizados mediante arte clown para alegrarlos.
- Programa de voluntariado para armado de cajas de Navidad que luego son distribuidas por la organización Nochebuena para Todos.
- Donación de más de 30.000 segundos de aire en el canal OnDirectv para que diferentes fundaciones y organizaciones difundan su trabajo.
- Apoyo a ONGs como Cascos Verdes y Red Activos involucrándolos en los procesos de la empresa que están relacionados con lo que estas ONGs realizan.



Universidad de

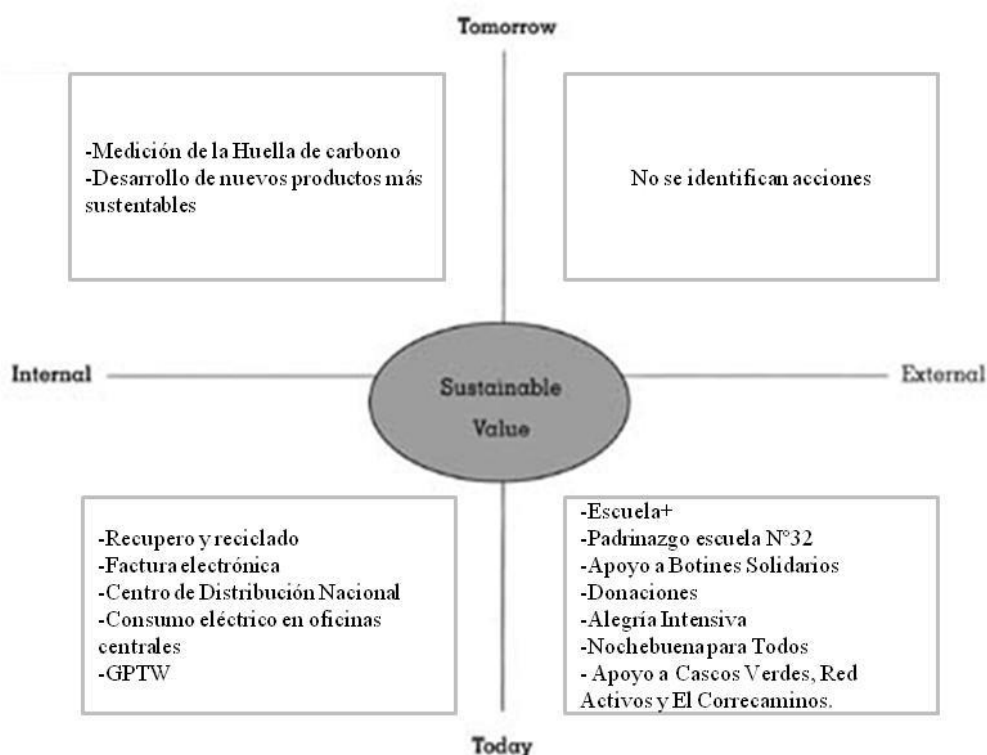
## **7 Diagnóstico**

Queda claro que Directv Argentina es una compañía comprometida con la sociedad y el ambiente además de tener metas económicas. Desde hace varios años viene implementado acciones y procesos que la han hecho una empresa socialmente responsable. Ha logrado incorporar parte de su estrategia de RSE y sustentabilidad a la estrategia global de la compañía, como la medición de la huella de carbono, un proceso de reciclado para reducir desperdicio y reutilizar decodificadores. Esto lo ha hecho incorporando a los grupos de interés y dándoles cada vez más participación colaborativa para el alcance de los objetivos. Dicho esto, es necesario destacar que aún hay grandes oportunidades de mejora en todos los cuadrantes resultantes del Sustainable Value Framework y que para afirmarse en el camino de crecimiento sustentable Directv Argentina deberá identificarlas, tomar un plan

de acción concreto, e implementarlo considerando todas las variables asociadas y sin perder de vista la estrategia.

En función de la información recolectada y las entrevistas realizadas, se han detectado varias iniciativas que podrían o deberían implementarse en el corto, mediano y largo plazo. Las mismas buscarán equilibrar la estrategia de sustentabilidad de Directv Argentina, agregando acciones que estén vinculadas al largo plazo de planificación, que es donde Directv Argentina tiene mayores oportunidades dado que hoy está mayormente enfocada en acciones de corto plazo.

Sin embargo, también se han detectado algunas acciones que se pueden sumar a la estrategia vinculada con el presente de Directv Argentina que aún tiene riesgos por cubrir.



En este cuadro podemos identificar la totalidad de las acciones descriptas en la sección anterior encuadradas en el Sustainable Value Framework mencionado. Se pueden observar una gran cantidad de iniciativas relacionadas al corto plazo, con un desarrollo amplio en cuestiones que tienen que ver con lo social y el contexto externo de la compañía. El aspecto interno de la estrategia actual

de Directv Argentina está más vinculado a temas ambientales que propician la reducción de costos aunque GPTW aparece como un pilar de la estrategia de sustentabilidad para con los stakeholders internos.

Al plasmar estas iniciativas en el cuadro, se identifica claramente, como ya se dijo, que la oportunidad más grande para balancear la estrategia de sustentabilidad tiene que ver con el desarrollo del cuadrante externo de largo plazo.

## **8 Propuestas para mejorar y balancear la estrategia**

### **8.1 Marketing con Causa (Inequidad y pobreza)**

Es fundamental para Directv Argentina lograr impacto con sus acciones. El camino de crecimiento sustentable debe ser reconocido por aquellos grupos de interés a quienes Directv Argentina impacta de alguna manera, y el reconocimiento debe estar fundamentado en una estrategia que provoque un cambio sustancial en la sociedad.

Según lo describen Hart y Milstein, solamente interactuando con la base de la pirámide es que una compañía es capaz de apalancar sus propias habilidades, conocimientos y recursos para satisfacer las necesidades básicas nutricionales, energéticas, de vivienda y comunicacionales de los más pobres. Involucrando actores locales como ONGs o la propia comunidad, se pueden resaltar cuáles son las necesidades insatisfechas y cómo las capacidades, conocimientos y recursos de la organización pueden utilizarse para satisfacerlas. Este entendimiento puede ser disparador para el desarrollo de nuevos productos, servicios y tecnologías que logren satisfacer estas necesidades y que a largo plazo, pueden ser capaces de abrir nuevos mercados. Empresas como HP o Unilever lo han hecho con excelentes resultados. HP instaló un laboratorio de

I+D en una zona rural de India, lo que le permitió entender las necesidades de conectividad de estas comunidades, generando ideas como los "Internet Kiosks" para acceso compartido, invirtiendo en infraestructura wireless y reduciendo los costos de conexión. Unilever, a través de su subsidiaria Hindustan Lever Ltd., por su parte desarrolló productos de bajo costo destinados a este segmento logrando que más de la mitad de sus revenues provengan de allí<sup>22</sup>.

En este sentido, la misión de Directv Argentina es brindar una *experiencia de entretenimiento* excepcional a los clientes. Por lo tanto, haciendo hincapié en ese término, Directv Argentina debería buscar generar ese cambio sustancial desde lo que mejor sabe hacer, brindar experiencias de entretenimiento excepcionales a nivel país para todos aquellos que por su situación económica y social carecen de las mismas. De esta manera, Directv Argentina será capaz de embarcarse en un camino de desarrollo sustentable, identificando y satisfaciendo necesidades en todo el territorio nacional.

Hoy podemos encontrar algunas acciones que Directv Argentina realiza en conjunto con algunas ONGs en el ámbito del Área Metropolitana de Buenos Aires.

La compañía tiene una gran oportunidad de amplificar su inversión y generar actividades en todo el país haciendo alianzas con ONGs cercanas a sus Bases Operativas, involucrando a los empleados, a grandes, medianos y pequeños proveedores y hasta invitando a los clientes a participar de brindar una experiencia excepcional de entretenimiento a aquellos que sufren las desigualdades económicas y sociales.

Haciendo foco primero en Córdoba, Rosario, Mendoza y Tucumán, ciudades en las que Directv tiene un alto desarrollo, se podrá dar el primer paso en este camino de expansión. Luego en una segunda etapa, llegar a ciudades más pequeñas donde Directv tiene bases operativas y desde allí, ir cubriendo cada vez más territorio.

---

<sup>22</sup>Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *The Academy of Management Executive*

La estrategia tendría como primer paso, durante los próximos 2 años, replicar en las grandes ciudades mencionadas todo aquello que se hace en Buenos Aires. Luego, para la segunda etapa a partir de 2017, se podrían implementar ideas a nivel país, inclusivas y abarcativas, como un cine ambulante que recorra el país, actividades deportivas en clubes sociales y deportivos de pueblo con personalidades reconocidas, otorgar becas para el estudio en artes audiovisuales para formar futuros productores de contenido, o becas para la formación de instaladores en escuelas técnicas, etc.

Todo ello debe estar comunicado y unificado en una campaña de marketing con causa que permita aumentar el valor de marca y poner a Directv Argentina como un actor principal del futuro sustentable de la Argentina.

## **8.2 Cultura de sustentabilidad**

Para ser un empresa sustentable en el largo plazo, Directv Argentina debe tomar el ejemplo de la empresa Natura<sup>23</sup>, que fija objetivos derivados del Triple Bottom Line para todos sus empleados. En ese sentido, los objetivos periódicos de los empleados deberían contemplar no solamente cuestiones económicas, sino también sociales y ambientales. Hoy por hoy, el único objetivo individual concreto que tienen todos los empleados de Directv Argentina es participar de al menos una actividad de RSE al año. Este objetivo se toma en muchos casos casi como una obligación en lugar de formar parte del ADN de la cultura de la compañía. Los empleados deberían no sólo participar sino tener dentro de sus objetivos, la generación de ideas, tareas y procesos que colaboren con los objetivos macro de la estrategia de sustentabilidad de la compañía. La reducción del consumo de energía, la reutilización de los materiales, el involucramiento con la comunidad, la integración entre empleados, el acercamiento de nuevas ONGs, el aporte de sus conocimientos individuales (licenciados, ingenieros, abogados, etc.) para con aquellos que lo necesitan, todos ellos deberían estar dentro de los objetivos individuales de cada empleado para formar una cultura realmente sustentable.

---

<sup>23</sup> Casado, T. & Fischer R. M. (2003). Natura-Ekos: From the Forest to Cajamar. Social Enterprise Knowledge Network.

Un estudio de realizado sobre alumnos del MBA de la Universidad de Stanford reveló que el 97% de los encuestados está dispuesto a resignar un promedio del 14% de su remuneración pretendida para trabajar en una empresa involucrada con la comunidad y el ambiente y una estrategia clara de sustentabilidad corporativa<sup>24</sup>. Esta es una oportunidad para que Directv Argentina no solamente fortalezca su cultura atrayendo nuevos empleados entusiasmados con la estrategia de sustentabilidad de la compañía y firmes defensores de los valores de la misma, sino que además estén dispuestos a resignar una porción de su salario por colaborar con este estrategia.

### **8.3 Recupero de materiales**

En el largo plazo, se identifica un problema que la firma deberá reconocer e identificar un plan de acción a implementar. Existen alrededor de 1,5MM de antenas instaladas a lo largo y a lo ancho del país, que no brindan ningún servicio, que no reciben ningún tipo de mantenimiento y que son propiedad de la empresa.

Además de ser un riesgo latente por la posibilidad de un accidente, es un factor importante de contaminación visual. Según el autor Harvey K. Flad, la contaminación no se limita al aire que respiramos ni al agua que tomamos, puede igualmente afectar el ojo y el oído.<sup>25</sup> Tener más de un millón de antenas instaladas en desuso más otros tres millones en uso, son un factor más que importante de contaminación visual. Si Directv Argentina no hace nada, al menos con aquellas antenas que están en desuso, corre el riesgo que ante alguna nueva legislación, tenga que regularizar esta situación.

Desde el punto de vista de Los cuatro principios del capitalismo consciente, de Mackey y Sisodia, Directv está ignorando a los stakeholders y poniendo en

---

<sup>24</sup> Stanford Business. MBA Graduates want to work for caring and ethical employers. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/mba-graduates-want-work-caring-ethical-employers> (consultada el 22/07/2015)

<sup>25</sup> Flad, H. K. (September 1997). Visual Pollution and the rural roadscape. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*.



riesgo su estrategia de sustentabilidad. Los autores explican que el capitalismo ha sido puesto como el "villano" generador de trabajadores explotados, consumidores engañados, ricos más ricos y pobre más pobres, comunidades fragmentadas y ambiente destruido. En este sentido, lo que dicen es que el capitalismo per sé no es lo que genera eso, sino que la mayoría de las empresas que intercambian bienes en este libre mercado, han tenido una muy baja consciencia de su verdadero propósito y su impacto global en el mundo. Su estrecha visión de suma cero ha generado que muchas de sus acciones, con o sin intención, tengan consecuencias dañinas para la sociedad y el planeta, y como consecuencia se ha culpado al sistema. Actualmente, cada vez son más las empresas que, sin dejar de pertenecer a este mismo sistema capitalista, son capaces de elevar su consciencia, incorporando a su estrategia las consecuencias corto y largo plazo de sus acciones y haciéndose cargo de las mismas.

Es por ello que en este punto, Directv Argentina no es consciente de los riesgos que su inacción genera y no contempla que hay grupos de interés a los que esta inacción puede afectar directamente.

La presión que pueda ejercer el gobierno de turno cuando este problema tome relevancia, puede funcionar como limitante al crecimiento. Otro grupo de interés ignorado, pero que puede ser aquel que ponga a la luz el problema, es el periodismo, actual y principalmente en manos del único competidor de gran escala de Directv Argentina. Son también los consumidores un stakeholder que puede colectivamente poner en jaque el crecimiento de la empresa. Y hoy actuar "colectivamente" no implica un esfuerzo muy grande dado que se logra un clima de efervescencia tan solo con comenzar a publicar las malas prácticas en una red social.

El motivo principal por el cual la compañía ha dejado de recuperar las antenas y cables, se debe a que el costo de mano de obra, logística inversa y reciclado o reparación que implica realizar este trabajo, es considerablemente mayor al costo de comprar una nueva antena. En el segundo anexo (11.2 Anexo 2) se puede observar un breve análisis sobre la inversión que Directv Argentina debería realizar. De no hacer absolutamente nada, en 10 años la compañía

debería invertir el 70% de su Ebitda proyectado, contemplando los supuestos indicados, para completar esta acción. La propuesta implica una inversión del 10% de su Ebitda anual (3% de sus revenues aprox.) para mantener este proceso y evitar la acumulación de antenas en la calle. Este plan incluso podría favorecer la relación con el gremio dado que re-direccionaría el trabajo que hoy realizan empresas de recupero que comisionan por cada decodificador recuperado, a empleados de la empresa. Estos empleados sindicalizados, tienen baja productividad y bajas probabilidades de ser desvinculados en épocas de poca demanda. De esta manera, para levantar la productividad de los empleados, se podría negociar con el gremio la alternativa de darles el recupero de materiales a cambio de mejorar el trabajo que realizan en instalaciones y servicios técnicos.

Los materiales recuperados podrían ser reutilizados, vendidos a proveedores nacionales de estos materiales para que los reciclen, o bien vendidos a empresas especializadas y certificadas en el tratamiento de desechos. A su vez, minimizar la cantidad de antenas instaladas sin mantenimiento reduciría el riesgo de un accidente, por lo que la empresa podría bajar los costos de seguro dado que su operación sería menos riesgosa.

Esta acción atacaría el primer cuadrante pero de la mano de una estrategia de marketing adecuada, y del desarrollo de nuevas ideas para facilitar el recupero de materiales, podría también incluir drivers de otros cuadrantes como se explica a continuación.

#### **8.4 Plan Verde**

Partiendo de la base de la acción anterior, y para buscar un payoff de su inversión, otra oportunidad que tiene Directv Argentina, es la de vincular sus acciones al cuidado ambiental. Hoy, la compañía desarrolla sus actividades teniendo muy en cuenta el cuidado del ambiente a través de la medición de su huella de carbono, el recupero y reciclado de decodificadores, el crecimiento del uso de factura electrónica, el ahorro de energía en sus oficinas centrales, etc. Pero todas estas acciones son desconocidas para los clientes o el público en general. Directv Argentina podría encarar un "plan verde" coordinado, con

pasos firmes y acciones claras. Debería generar acciones que contemplen los gustos y afinidades de sus clientes, evitando todo tipo de suspicacias, mostrando autenticidad y diferenciación. En esa línea, este plan podría sumar a las acciones actuales, un patrocinio para Parques o Reservas Nacionales. De esa manera, lograr por un lado algún tipo de exención impositiva y a su vez, poder ofrecer a los usuarios que se han dado de baja, entradas gratuitas para estos parques a cambio de la entrega voluntaria en varios puntos del país de los insumos que hoy no se recuperan. Por otro lado, se podría realizar una acción donde con un % de cada abono mensual, Directv Argentina colabore con una ONG a cargo del cuidado del medio ambiente. A su vez se podrían realizar acciones en conjunto con el INTI o alguna compañía especializada en energías renovables para el desarrollo de nuevas tecnologías en materia de energía eólica o solar para pueblos del interior en donde Directv Argentina tiene una alta presencia. O mismo el INTI podría desarrollar una antena encastrable capaz de ser desinstalada fácilmente por un técnico o el cliente mismo y así reducir los costos de recupero de estos materiales. En resumen, a través de este plan, la compañía podría lograr no sólo un valor económico sino también un valor social y ambiental como compañía.

Un plan de acción de este tipo involucraría a varios stakeholders externos, al mismo tiempo que reduciría costos y abonaría el terreno para el desarrollo de nuevas tecnologías en materia de diseño de los materiales.

### **8.5 Reciclado de cartón**

Otra propuesta tiene que ver con el reciclado del cartón que se genera diariamente tanto en el Centro de Distribución Nacional (CDN) como en los centros de distribución regionales, bases operativas y hasta en la casa del cliente.

Se identifica que Directv Argentina genera solamente en el CDN unas 7 toneladas de residuos de cartón por semana. Actualmente ese cartón es recolectado, sin compactar, por un par de personas que lo revenden. Este nuevo proyecto ya fue propuesto y está en vías de desarrollo. Consiste en instalar una compactadora en el CDN que será operada por una persona

perteneciente a la cooperativa "El Correcamino", con quien Directv Argentina trabaja desde hace algunos años en el tratamiento de cartón en las oficinas centrales. Una vez compactadas las 7 toneladas semanales, estas se acumularán en posiciones dispuestas por el operador logístico a la espera de juntar las 28 toneladas que transporta un camión semi con baranda volcable. Este semi irá mensualmente a la planta de San Justo de Cartocor, donde se hace el reciclado de cartón. Cartocor es además proveedor de Directv Argentina por lo que se cerraría el círculo de materia prima y producto terminado siendo Directv a través de "El Correcamino", el proveedor de materia prima de su propio proveedor. El precio del kilogramo de cartón es de AR\$2,2, por lo que la facturación mensual de la cooperativa ascendería a AR\$61,6K y AR\$739,2K al año si el volumen se sostiene.

En una segunda etapa, la idea es lograr el mismo tratamiento con los centros de distribución regionales y bases operativas. En última instancia, poder involucrar al cliente para que le entregue el cartón de los materiales instalados al técnico y que este lo haga llegar a la base.

Esta iniciativa ataca los cuadrantes del presente, reduciendo costos asociados al tratamiento del desperdicio e involucrando a una ONG y a varios proveedores en el proceso ganando de esta forma mayor legitimidad en el mercado.

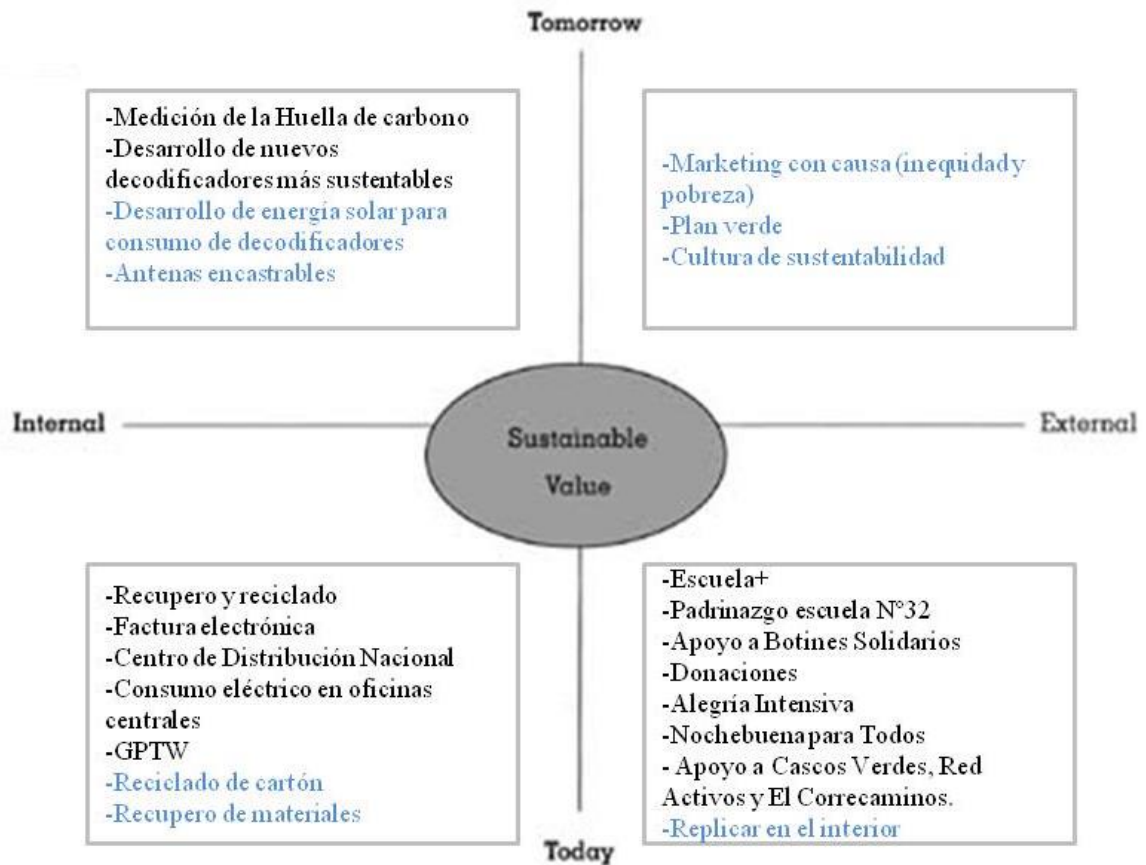
San Andrés

The image features a large, light gray watermark of the University of San Andrés logo in the background. The logo consists of a central shield with a white 'X' on a dark background, flanked by two thistle-like plants. Below the shield is a banner with text, and the entire emblem is surrounded by decorative flourishes.

## **8.6 Resumen Sustainable Value Framework**

Al plasmar en el cuadro nuevamente todas las iniciativas actuales, agregando las propuestas de mejora, podemos observar cómo la estrategia de generación de valor sustentable para la compañía presenta un balance que la da mayor robustez y por lo tanto un mejor soporte a la estrategia global de la compañía.

Universidad de  
**San Andrés**



Las actividades propuestas en el aspecto interno de corto plazo afianzarían no sólo la reducción de costos, sino que podrían incluso colaborar con la relación con proveedores estratégicos certificados capaces de cerrar el ciclo de materiales donde los insumos que ellos utilizan para producir los materiales de Directv Argentina, provienen de la misma compañía.

En cuanto al contexto externo de corto plazo, se identifica como principal oportunidad, la amplitud geográfica de la estrategia actual. Directv Argentina es una compañía capaz de brindar servicio en todos y cada uno de los puntos del país, por lo tanto, su relación con el contexto externo debe ir más allá del área metropolitana de Buenos Aires. Replicar en el interior del país su estrategia actual, que es por demás exitosa, parece la mejor forma de obtener esa llegada.

El agregado de un plan de marketing con causa, un firme involucramiento con el ambiente a través de un Plan Verde y la generación de una cultura de sustentabilidad, son todas variables que buscarán que Directv Argentina se

relacione con los stakeholders externos de otra manera, poniendo lo social y lo ambiental a la misma altura que lo económico.



## **9 Conclusiones**

A partir del análisis llevado a cabo, se puede concluir que Directv Argentina tiene una estrategia de sustentabilidad corporativa sólida, con bases fuertemente arraigadas en el trabajo coordinado con asociaciones externas y

stakeholders internos. Tiene grandes fortalezas en la dimensión de corto plazo, trabajando conscientemente la reducción de costos y riesgos asociados a la contaminación y la reutilización de los materiales, y por otro lado manteniendo una excelente reputación y legitimidad en la industria a la que pertenece.

Sus principales oportunidades tienen que ver más con la mirada de largo plazo de la estrategia. Si bien tiene una ardua dedicación por hacer que la tecnología a través de la cual funciona su servicio sea cada vez más eficiente en el consumo de energía y por otro lado que su operación sea cada vez más sustentable, aún tiene cosas por mejorar.

Por un lado, en la dimensión interna, reconocer que los materiales instalados siguen siendo propiedad de la empresa y actuar en consecuencia hoy, necesariamente tendrá un impacto en el futuro de la compañía, y de aprovechar correctamente esta iniciativa, la empresa podría pasar a tener una ventaja competitiva siendo la primera de la industria en hacerse cargo de los materiales que abandona en el hogar del cliente y de esa forma, ante nueva legislación al respecto, estar dentro de la norma y no fuera de ella, reduciendo así los costos de inversión prorrateados en el tiempo y el costo político y de imagen. Además, puede surgir el desarrollo de nuevos diseños para facilitar la tarea de recupero y nuevos proveedores para trabajar en conjunto en esta iniciativa.

Por otro lado, en la dimensión externa de la estrategia a largo plazo, Directv Argentina tiene la oportunidad de afianzar su vínculo con la comunidad siendo un promotor de la lucha contra la inequidad y la pobreza a nivel país a través del entretenimiento, siendo capaz en el largo plazo de sentar las bases para el desarrollo de un nuevo mercado que hoy no es capaz de acceder a la mejor experiencia en entretenimiento, que es la misión de Directv. A partir de comunicar lo que hoy ya está haciendo la compañía, y a eso sumarle un programa de actividades a nivel país que ataque los problemas mencionados e incluirlo dentro de una estrategia de comunicación masiva y sostenida es que Directv Argentina será capaz de embarcarse en una trayectoria de crecimiento sustentable tanto para la sociedad y el ambiente, en el largo plazo.



Si a ello se le suma el cambio de actitud de los empleados y la incorporación de nuevos talentos que consideren este tipo de estrategias como algo innegociable a la hora de llevar adelante los negocios, entonces no sólo Directv va a estar embarcado, sino que va a tener una tripulación convencida de que el rumbo fijado es el correcto y una dirección ejecutiva capaz de recorrer ese camino con éxito.



Universidad de  
**San Andrés**

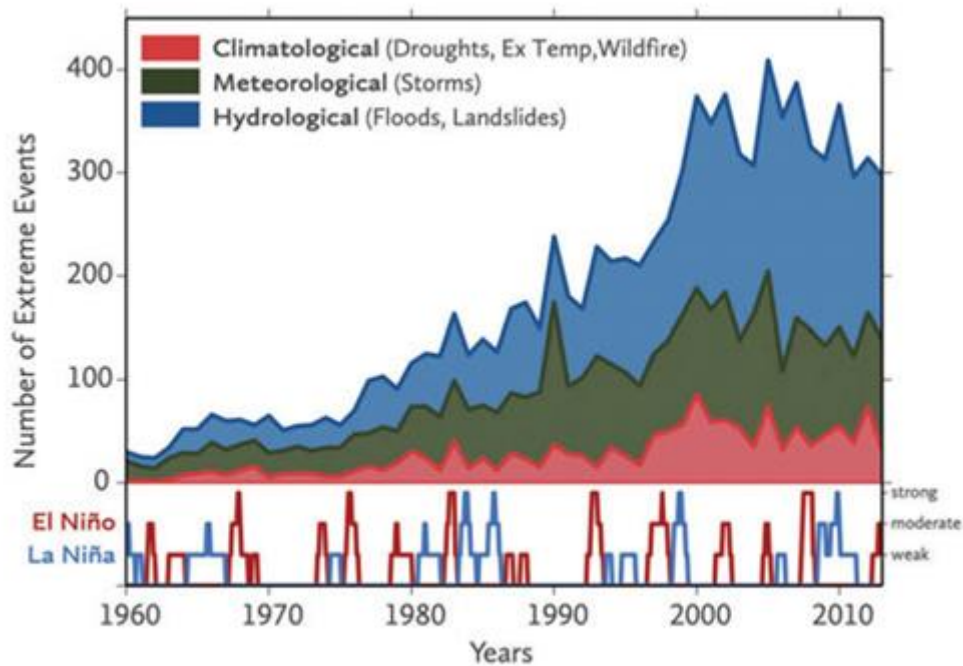
## 10 Bibliografía

- Ambec, S. & Lanoie, P. (November 2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *Academy of Management - Perspectives*. Andreu Pinillos, A., y Fernández Fernández, J. L. (Diciembre 2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard Deusto Business Review*.
- Baron, D. (2013). Business and its environment. Stanford University. *Pearson Prentice Hall*.
- Bloom, P. N., Hoeffler, S., Keller, K. L. & Basurto Meza, C. E. (2006). How social-cause marketing affects consumer perceptions. *MIT Sloan Management Review*. Bowen, H. R. (1953). Social Responsibilities of the businessman. *Harper & Row*, Introduction, p. 6. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 503.
- Casado, T. & Fischer R. M. (2003). Natura-Ekos: From the Forest to Cajamar. Social Enterprise Knowledge Network.
- Directv Annual Report (2014). [http://investor.directv.com/files/doc\\_financials/annual/2014/Directv\\_2014-Annual-Report\\_v001\\_b60c3u.pdf](http://investor.directv.com/files/doc_financials/annual/2014/Directv_2014-Annual-Report_v001_b60c3u.pdf)
- Directv Argentina (2011). Reporte de Sustentabilidad 2011. <http://www.directv.com.ar/ReportePDF>.
- Directv Argentina (2012). Reporte de Sustentabilidad 2012. <http://directvrse.com.ar/reporte-gri/>.
- Directv Argentina (2013). Reporte de Sustentabilidad 2013. <http://tecambialavida.com.ar/site/>.
- Energy Star. About Energy Star. <http://www.energystar.gov/about/> (consultada el 07/02/2015).
- Epstein, M. J. (2010). Thinking straight about sustainability. *Stanford Social Innovation Review*. Flad, H. K. (September 1997). Visual Pollution and the rural roadscape. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*.
- Friedman, A. & Miles, S. (2006). Stakeholders - theory and practice. *Oxford University Press*, 1, 4-8.

- Global Reporting Initiative. Sustainability disclosure database. <http://database.globalreporting.org/> (consultada el 08/02/2015).
- Great Place to Work. <http://www.greatplacetowork.com.ar/mejores-empresas/mejores-empresas-argentina/las-mejores-en-argentinamas1000> (consultada el 15/03/2015).
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *The Academy of Management Executive*
- Mackey, J. & Sisodia R. (January 2013). Conscious Capitalism: liberating the heroic spirit of business. *Harvard Business Review Press*.
- Meaningful Brands. Principales resultados del estudio en Argentina.. <http://meaningfulbrands.com.ar/prensa/pdf/FactsheetMBArgentina2012.pdf> (consultada el 08/02/2015).
- NAEM (National Association for Environmental Management). Who we are. [http://www.naem.org/?page=Who\\_We\\_Are](http://www.naem.org/?page=Who_We_Are) (consultada el 07/02/2015)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (December 2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (November 2014). With the goal to finance a sustainable future. <http://www.un.org/en/development/desa/news/financing/with-the-goal-to-finance-a-sustainable-future.html> (consultada el 04/04/2015)
- The World Bank (November 2014). World is locked into ~1.5°C warming & risks are rising, new climate report finds. <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2014/11/23/climate-report-finds-temperature-rise-locked-in-risks-rising> (consultada el 15/01/2015).
- **The World Bank** (2014). Turn Down the Heat: Confronting the New Climate Normal. *Washington DC: World Bank*. License: Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 3.0 IGO (CC BY-NC-ND 3.0 IGO).

## 11 Anexos

### 11.1 Anexo 1 - Evolución de la cantidad de eventos climatológicos extremos



Fuente: World Bank, 2014. *Turn Down the Heat: Confronting the New Climate Normal*. Washington DC: World Bank.  
License: Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 3.0 IGO (CC BY-NC-ND 3.0 IGO).

UNIVERSIDAD DE  
San Andrés

## 11.2 Anexo 2 - Análisis económico del Recupero de materiales

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Clientes activos	2.372	2.378	2.446	2.521	2.603	2.694	2.793	2.903	3.023	3.156
Instalaciones	268	371	408	449	494	543	597	657	723	795
Bajas	262	303	333	367	403	444	488	537	590	650
<b>Bajas acumuladas</b>	<b>1.810</b>	<b>2.113</b>	<b>2.446</b>	<b>2.813</b>	<b>3.216</b>	<b>3.660</b>	<b>4.148</b>	<b>4.685</b>	<b>5.275</b>	<b>5.925</b>
Recupero AR\$	\$ 910	\$ 1.138	\$ 1.308	\$ 1.504	\$ 1.730	\$ 1.989	\$ 2.188	\$ 2.407	\$ 2.648	\$ 2.913
Recupero U\$S	u\$S 96	u\$S 103	u\$S 108	u\$S 113	u\$S 124	u\$S 136	u\$S 142	u\$S 149	u\$S 156	u\$S 163
Ahorro recupero AR\$	\$ 156	\$ 195	\$ 224	\$ 258	\$ 297	\$ 341	\$ 375	\$ 413	\$ 454	\$ 499
Ahorro recupero U\$S	u\$S 16	u\$S 18	u\$S 19	u\$S 19	u\$S 21	u\$S 23	u\$S 24	u\$S 26	u\$S 27	u\$S 28
Reciclado AR\$	\$ 234	\$ 293	\$ 336	\$ 387	\$ 445	\$ 512	\$ 563	\$ 619	\$ 681	\$ 749
Reciclado U\$S	u\$S 25	u\$S 27	u\$S 28	u\$S 29	u\$S 32	u\$S 35	u\$S 37	u\$S 38	u\$S 40	u\$S 42
<b>Evol. Inversión</b>	<b>u\$S 99.074</b>	<b>u\$S 124.859</b>	<b>u\$S 151.125</b>	<b>u\$S 181.673</b>	<b>u\$S 227.502</b>	<b>u\$S 283.538</b>	<b>u\$S 336.645</b>	<b>u\$S 398.317</b>	<b>u\$S 469.880</b>	<b>u\$S 552.865</b>
<b>%/EBITDA</b>	<b>32%</b>	<b>34%</b>	<b>37%</b>	<b>41%</b>	<b>47%</b>	<b>53%</b>	<b>57%</b>	<b>61%</b>	<b>66%</b>	<b>70%</b>
Inversión	u\$S 99.074	u\$S 25.785	u\$S 26.266	u\$S 30.548	u\$S 45.829	u\$S 56.035	u\$S 53.107	u\$S 61.672	u\$S 71.563	u\$S 82.985
<b>%/EBITDA</b>	<b>32%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>
Inversión distribuida	u\$S 31.966	u\$S 38.359	u\$S 42.195	u\$S 46.415	u\$S 51.056	u\$S 56.162	u\$S 61.778	u\$S 67.956	u\$S 74.751	u\$S 82.227
<b>%/EBITDA</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>
<b>EBITDA proyectado</b>	<b>u\$S 305.923</b>	<b>u\$S 367.108</b>	<b>u\$S 403.819</b>	<b>u\$S 444.201</b>	<b>u\$S 488.621</b>	<b>u\$S 537.483</b>	<b>u\$S 591.231</b>	<b>u\$S 650.354</b>	<b>u\$S 715.390</b>	<b>u\$S 786.929</b>
<b>Supuestos</b>										
Devaluación	10%	16%	10%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Inflación	30%	25%	15%	15%	15%	15%	10%	10%	10%	10%
Fx	9,50	11,00	12,10	13,31	13,98	14,67	15,41	16,18	16,99	17,84
Crecimiento	-6%	20%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%